

VU Research Portal

Ondernemingsbeleid, jaarverslag, decharge : schijn en werkelijkheid

van Putten, A.

1994

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Putten, A. (1994). *Ondernemingsbeleid, jaarverslag, decharge : schijn en werkelijkheid*. Vrije Universiteit.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

EB

Prof. dr A. van Putten

03051

Ondernemingsbeleid Jaarverslag

Decharge

Schijn en Werkelijkheid

vrije Universiteit *amsterdam*



ONDERNEMINGSBELEID

JAARVERSLAG

DECHARGE

SCHIJN en WERKELIJKHEID

Presentatie
gegeven door prof.dr A. van Putten
op 11 november 1994
ter gelegenheid van zijn afscheid als bijzonder hoogleraar

ONDERNEMINGSBELEID

aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie
van de Vrije Universiteit te Amsterdam

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Vijf jaar practicum Ondernemingsbeleid	
2.1. Plaats in het studieprogramma	4
2.2. Organisatie van het practicum	6
2.3. Ondernemingsbeleid beoordelen	10
2.4. Ondernemingsbeleid reconstrueren	12
2.5. Practicum ervaring	16
3. Het gepubliceerde jaarverslag als verantwoordingsmiddel	
3.1. Bestuursverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid	18
3.2. Decharge	22
3.3. Het gepubliceerde jaarverslag	24
3.4. De jaarrekening	26
3.5. Jaarrekening, beleidsbeoordeling en betekenis van decharge	28
3.6. Conclusies en aanbevelingen	30
4. Slotopmerkingen	32



1. Inleiding

Op vrijdag 3 november 1989 hield prof.dr J.E. Andriessen bij de officiële aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Ondernemingsbeleid zijn rede getiteld "Privatisering: slechts een begin". Als gevolg van zijn benoeming tot minister van Economische Zaken in het derde kabinet Lubbers was het tevens zijn afscheidsrede.

Tijdens de receptie deed ik de heer Andriessen het voorstel het reeds door hem gestarte practicum tijdelijk over te nemen, opdat de studenten de hen verstrekte opdrachten konden afmaken. Het centrale thema was het door de NMB en de POSTBANK gevoerde beleid voor en tijdens de fusie tussen beide banken. Bij deze fusie speelde de heer Andriessen als president-commissaris van de POSTBANK een centrale rol en mocht ik als commissaris de gehele problematiek van nabij meemaken.

Na ook het practicum voor het voorjaar 1990 te hebben opgezet kwam het verzoek van het bestuur van het Vrije Universiteitsfonds en van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie om voor een periode van vijf jaar bijzonder hoogleraar Ondernemingsbeleid te worden. Hierbij werd bepaald, dat wanneer de heer Andriessen te kennen zou geven weer het hoogleraarsambt te prefereren, ik zou terugtreden. Gelukkig is deze bepaling nimmer van kracht geworden en mocht ik - na vijf jaar buitengewoon hoogleraar aan de Economische en de Juridische Faculteit van de Erasmus Universiteit te Rotterdam - opnieuw een periode van vijf jaar dienstbaar zijn in het universitaire onderwijs. Inmiddels ben ik onlangs ook de zeventig jaar gepasseerd en geldt nu ook de leeftijdsgrens.

Het is derhalve een bijzonder afscheid, mede omdat min of meer gelijktijdig een aantal bedrijfsactiviteiten moest of moet worden beëindigd. Daarom heb ik voor deze bijeenkomst niet alleen een aantal ex-collega's uit de universitaire wereld en uit het bedrijfsleven uitgenodigd, doch tevens enkele personen die op mijn maatschappelijke carrière een doorslaggevende invloed hebben gehad.

De te behandelen onderwerpen zijn u bekend. De onderlinge samenhang zal op dit moment nog niet duidelijk zijn, evenals de motieven om de begrippen "schijn" en "werkelijkheid" in de titel te verwerken.

Het eerste deel van de presentatie gaat over het practicum Ondernemingsbeleid; de plaats in het studieprogramma, de doelstelling, de werkwijze en de resultaten. Omdat in de opzet van het practicum het door de onderneming gepubliceerde jaarverslag een centrale plaats inneemt, gaat het tweede deel over de betekenis van dit jaarverslag bij het afleggen van verantwoording. Daarbij komen onvermijdelijk enkele, voor en door bestuurders belangrijk geachte, aanverwante onderwerpen aan de orde.

Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie
afstudeerrichtingen

1

- * economie: algemene economie
 bedrijfseconomie...**bedrijfskundige economie**
 financiële economie...financieel administratief
 bestuurlijke informatiekunde
 en vrije keuze
- * econometrie
- * bedrijfseconometrie
- * bedrijfskunde van de financiële sector

AFGESTUDEERDEN ECONOMIE

2

	1990/91	1991/92	1992/93
bedrijfsec.	70	117	94
bedrijfsk.ec.	75	76	117
fin.adm.	43	39	34
fin.ec.	17	31	30
bestuurl.inf.	16	21	29
subtotaal	221	284	304
alg.economie	19	12	29
vrij	17	19	27
totaal	257	315	360

2. Vijf jaar practicum Ondernemingsbeleid

2.1. Plaats in het studieprogramma

Het practicum Ondernemingsbeleid is een verplicht onderdeel in de laatste fase van het studieprogramma Bedrijfskundige Economie. Schema 2 geeft een overzicht van de diverse afstudeerrichtingen bij de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie. In het studiejaar 1992/93 telden de vijftien faculteiten van de Vrije Universiteit in totaal 1715 afstudeerders. De Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie mocht zich verheugen in een bijdrage van 416, ruim 24 %.

De hoofdvariant ECONOMIE trok in de studieperioden 1990/91 tot en met 1992/93 een sterk toenemend aantal studenten. Schema 2 geeft een beeld van het aantal afgestudeerden in de drie perioden, onderverdeeld naar de zeven afstudeermogelijkheden. Bedrijfskundige Economie verdrong in 1992/93 Bedrijfseconomie van de eerste plaats en leverde bijna 1/3 van het aantal afstudeerders.

Het programma voor de economische varianten is afgestemd op het voltooien van de studie in acht semesters (najaar of voorjaar), met een uniform programma voor de eerste drie semesters. De kern van de vervolgp programma's wordt gevormd door de vakken Marktkunde, Financiering, Kosten- en Winstvraagstukken, alsmede Organisatie en Leiding. Elk van deze vakken kent een licht (in studententaal een niet zo zwaar) en een zwaar pakket met bijbehorende werkcolleges.

Voor de bedrijfskundige variant is het accent gelegd op het vergroten van het inzicht in het in- en extern functioneren van organisaties en het besturen daarvan. Dit wordt bereikt door in het verplichte vervolgdeel slechts één van de twee financiële kernvakken in lichte vorm op te nemen en extra aandacht te besteden aan Organisatie en Leiding en aan Marketing. Tevens zijn Bedrijfpsychologie en Logistiek aan het programma toegevoegd.

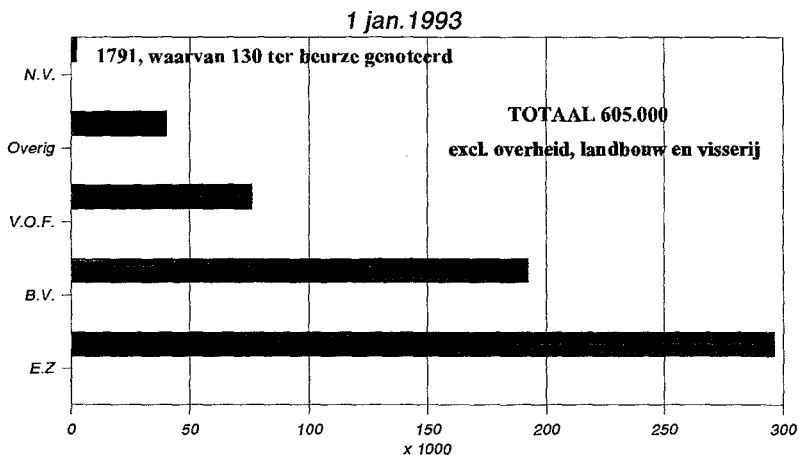
Regelmatig worden de studieprogramma's geëvalueerd en getoetst aan de ontwikkelingen in wetenschap en bedrijfsleven. In 1986 leidde dit tot de conclusie, dat speciale colleges "Strategie en Omgeving" in het programma dienden te worden opgenomen, evenals een practicum Ondernemingsbeleid als integratie van de diverse bedrijfseconomische onderdelen.

In het najaar van 1988 werden deze conclusies omgezet in daden en werden de daarvoor benodigde hoogleraren benoemd. Voor Ondernemingsbeleid was dat prof. dr. J.E. Andriessen.

UITGANGSPUNTEN PRACTICUM

- ▶ minstens 60 deelnemers per semester
- ▶ op basis van extern beschikbare informatie.....ook met betrekking tot externe invloeden
- ▶ indien jaarverslag document voor verantwoording, dan geschikte bron voor reconstructie en beoordeling van beleid
- ▶ opdrachten voor teams van bij voorkeur vier studenten

SAMENSTELLING BEDRIJFSLEVEN



2.2. Organisatie van het practicum

Met het instellen van het practicum werd beoogd de student in het laatste jaar van de studie in staat te stellen vaardigheden te verwerven inzake:

- het doorzien van complexe en slecht gestructureerde probleemsituaties,
- het werken met kwantitatieve en kwalitatieve informatie met als doel alternatieven te ontwikkelen en te evalueren,
- het verband te leggen tussen theorie en praktijk en het verkrijgen van inzicht wanneer welke technieken bruikbaar zijn,
- het leren plaatsen en integreren van bijdragen uit de functionele vakgebieden in een totale probleemstelling.

In feite betekent dit dat de student zich moet verdiepen in de hoofdzaken van het ondernemingsbeleid en dit beleid moet beoordelen in het licht van de collegestof.

Ondernemingsbeleid moet worden gezien als het "zieleleven" van de onderneming. Veel elementen ervan zijn vertrouwelijk en derhalve niet geschikt bekend te zijn bij de buitenwereld, zeker niet zolang het beleid nog moet worden uitgevoerd. Dit betekent dat uitsluitend met extern beschikbare informatie moet worden gewerkt.

De kern van de colleges Strategie en Omgeving bestaat uit het onderkennen van de belangrijkste omgevingsfactoren en het daarop afstemmen van het te voeren beleid, gegeven de kennis van in- en externe sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. In een practicum moet derhalve de mogelijkheid worden geschapen zelf omgevingsanalyses te maken en te ervaren welke problemen verbonden zijn aan het maken van een sterkte-/zwakteanalyse met kansen en risico's.

Er zijn verschillende mogelijkheden om aan genoemde eisen en doelstellingen te voldoen. Diegenen die mij kennen zullen begrijpen waarom ik koos voor het door een onderneming gepubliceerde jaarverslag als informatiebron voor reconstructie en beoordeling van gevoerd beleid. Gezien de eis het beleid te beoordelen in het licht van de externe invloeden en omstandigheden gaat daarbij de voorkeur uit naar ondernemingen actief in bedrijfstakken waarvan het ondernemingsklimaat voor een buitenstaander herkenbaar is.

Daar alleen vennootschappen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen jaarverslagen moeten publiceren, valt een groot deel van het nederlandse bedrijfsleven af. Het observatieterrein wordt in feite beperkt tot de circa 130 ter beurze genoteerde ondernemingen en enkele besloten vennootschappen, die om publiciteitsredenen informatieve jaarverslagen publiceren. Deze ondernemingen vertegenwoordigen met ruim 750.000 arbeidsplaatsen circa 1/5 van het nederlandse potentieel.

SPELREGELS PRACTICUM

► informatiemap

- jaarverslagen afgelopen vier jaar
- sociale verslagen + personeelsblad
- externe publikaties + lezingen
- aan personeel verstrekte informatie

► rapport circa 15 pagina's

- bij **presentatie** rekening houden met vragen / commentaar overige teams

PROGRAMMA VOORJAAR 1994

schets externe invloeden

A burgerluchtvaart

reconstructie / analyse beleid van:
1989/1993

KLM
MARTINAIR
TRANSAVIA
BOEING
FOKKER
SCHIPHOL

B financiële dienstverlening
bank en verzekeringsmij.

NMB / POSTBANK
ABN / AMROBANK
RABO BANK
NAT. NEDERLANDEN
AEGON

Om te voorkomen dat studenten de ondernemingen benaderen voor informatie en om geen tijd verloren te laten gaan met het verzamelen van de benodigde gegevens zijn voor de in het programma aangegeven ondernemingen informatie-mappen samengesteld. Bij vrijwel alle geselecteerde ondernemingen werd daarbij overleg gepleegd met een bestuurslid van de betreffende onderneming. Schema 5 geeft een indruk van de inhoud van een dergelijke map. De deelnemers zorgen zelf voor de "actualiteit" door het wel en wee van de hen toegewezen onderneming nauwgezet te volgen in dag-, week- en maandbladen.

Gegeven de omvang van de beschikbare informatie zou het niet moeilijk zijn uitgebreide werkstukken in te leveren. Er is echter een grens gesteld van circa 15 pagina's. Deelnemers ervaren dit in het algemeen als een nadeel. Tevens wordt nadrukkelijk gesteld dat het meer gaat om de verklaring van het beleid en de behaalde resultaten dan om de beschrijving ervan.

Met circa 60 deelnemers als uitgangspunt is gekozen voor een opzet met 14 teams, afgestemd op 14 voor colleges beschikbare weken in een semester.

De werkstukken dienen volgens een bepaald schema een week voor de presentatie ervan te worden ingeleverd. De overige teams leveren enkele dagen voor de presentatie hun commentaar en vragen in bij het presenterende team.

Aanvankelijk werd gewerkt met de volledige groep, doch al spoedig bleek de indeling in twee groepen veel effectiever te zijn en meer ruimte te bieden voor discussie en aanvulling door de practicumleiding of door de bij de presentatie aanwezige bestuursvertegenwoordiger.

In de afgelopen vijf jaar werd afwisselend aandacht besteed aan:

burgerluchtvaart,
internationale scheepvaart en scheepsbouw,
het bankbedrijf en
het verzekeringsbedrijf.

Schema 6 geeft het programma voor het voorjaar 1994. Van groot belang voor de kwaliteit van de ondernemingsopdrachten is de uitwerking van de beschrijving van de externe invloeden in de bedrijfstak. De beperking tot circa 15 pagina's en de omvang van de beschikbare informatie maken het mogelijk een bepaalde opdracht meerdere malen te laten uitwerken.

BELEID BEOORDELEN---als systeem

- ▶ **bedrijfskundig:** # extern gerichte verkenning en afstemming ## interne afstemming ### beheersen van de uitvoering
- ▶ **financieel economisch:** het beheersen en beheren van geldstromen en geïnvesteerd vermogen
- ▶ **sociaal-economisch:** het zich houden aan maatschappelijke voorwaarden en normen

BEOORDELEN BELEID naar prestatie

*In welke mate wordt voldaan aan de
CONTINUITEITSEISEN*

- ▶ voldoende, tevreden **KLANTEN**
 - ▶ tevreden, gemotiveerd, kundig **PERSONEEL**
 - ▶ tevreden, betrouwbare **LEVERANCIERS**
 - ▶ tevreden **FINANCIERS**
 - ▶ tevreden **OVERHEIDSINSTANTIES**
- ▶ verwachtingsvolle **AANDEELHOUDERS** of **BESTUURDERS/GROOT AANDEELHOUDERS**

2.3. Ondernemingsbeleid beoordelen

Bij het beoordelen van het in een bepaalde periode gevoerde beleid gaat het om het totale handelen en bewust niet handelen van het bestuur om de onderneming zo optimaal mogelijk te laten functioneren en presteren. Het heeft daarbij geen zin om onderscheid te maken tussen strategisch en tactisch handelen of om strikte toepassing van het woordgebruik in vakliteratuur en collegedictaten. Men moet zich ook realiseren dat in de praktijk ondernemingsbeleid altijd is vermengd met persoonlijk beleid van diegenen die uiteindelijk het beleid bepalen.

Wanneer ook bestuurscapaciteiten moeten worden beoordeeld is inzicht vereist in de veranderingen in externe omstandigheden en invloeden, alsmede in de mate waarin plannen werden gerealiseerd en prognoses betrouwbaar bleken. Ook moet een vergelijking mogelijk zijn met andere ondernemingen in de bedrijfstak. Deze professionele benadering komt in de praktijk in toenemende mate voor en vergt een multi-disciplinaire aanpak van deskundigen.

In een practicum zal het beleid doorgaans mono-disciplinair worden beoordeeld. Schema 7 geeft een drietal mogelijkheden.

Het gevoerde beleid is een gecompliceerd netwerk van onderling afhankelijke doelstellingen, realisatie-eisen en handelingen. Uiteindelijk zijn het de geleverde prestaties die tellen. Vaak worden die prestaties als doelstellingen geformuleerd, hoewel het in werkelijkheid gaat om concrete, onontkoombare eisen waaraan moet worden voldaan om de centrale doelstelling van "continuïteit" te kunnen realiseren. De in schema 8 geformuleerde eisen zijn te zien als de tentamens waarvoor elke onderneming moet slagen, zonder onvoldoendes. Er is echter een belangrijk verschil met de vereisten voor een student: de ondernemingsleiding moet continu tentamen doen, hetgeen van een student niet wordt verwacht.

Aan schema 8 is nog een bijzondere eis gekoppeld. De inkomende geldstroom uit de verkoop van produkten of uit dienstverlening moet in de eerste plaats een zodanige omvang hebben, dat de tweede groep belanghebbenden bij het voortbestaan van de ondernemingen naar behoren wordt beloond en haar medewerking wil blijven verlenen. Daarna moet een zodanig positief saldo overblijven, dat de aandeelhouders eveneens tevreden kunnen worden gesteld of blijven hopen dat aan hun verwachtingen wordt voldaan. Indien aandeelhouders tevens bestuurders zijn kan deze eis een andere inhoud hebben dan in het geval van de aandeelhouder/belegger als buitenstaander.

Sommige ondernemingsbesturen voegen aan de continuïteitseisen vrijwillig nog een zware taakstelling toe door te streven naar de classificatie "een van de beste ondernemingen in de bedrijfstak".

Verkeert de betreffende bedrijfstak in moeilijkheden, dan komt ondanks goed management het "tevreden houden" in gedrang. Het ondernemingsbeleid krijgt nu een overlevingskarakter met alle kenmerken vandien.

Vele van bovengenoemde aspecten komen in het practicum aan de orde.

RECONSTRUCTIE BELEID

9

in de periode 1989 tot 1994

begin van de periode:

belangrijke in- en externe "erfenissen"

hoofdzaken in- en extern sterkte/zwakte onderzoek

te verwachten ontwikkeling externe invloedsfactoren

gedurende de periode

einde van de periode

RECONSTRUCTIE BELEID

10

in de periode 1989 tot 1994

gedurende de periode:

aanpassing van:

strategisch beleid produkt/marktcombinaties

organisatie en produktiemiddelen

functioneel operationeel beleid

bestuurs- en informatiesystemen

effectiviteit sturen en bijsturen

2.4. Ondernemingsbeleid reconstrueren

De kernonderwerpen in de collegestof voor de bedrijfskundige variant zijn:

- a. Het verkennen van de in-en externe mogelijkheden om het streven naar continuïteit een realistische inhoud te geven bij alle kansen, risico's, beperkingen, verplichtingen en gevolgen van het tot nu toe gevoerde beleid.
- b. Het vaststellen van aard en omvang van het deelnemen aan het maatschappelijk verkeer door keuze van produkten/diensten en het onderkennen van de succesfactoren die de concurrentiekracht bepalen, overgaand in het nader uitwerken van het algemene, strategische beleid in concreet functioneel beleid en uitvoerbare plannen.
- c. Het scheppen van een adequate organisatie van materieel, personeel en van informatie- en beheerssystemen.
- d. Het tijdig bijsturen en beheersen van de uitvoering bij andere invloeden en omstandigheden dan bij de beleidsvorming werd verondersteld.

In de praktijk zijn deze elementen meestal niet separaat waarneembaar. Niettemin is de geschetste indeling goed bruikbaar als leidraad voor beleidsreconstructie en beoordeling.

Zoals bij de beschrijving van de organisatie van het practicum is vermeld, verdiept het eerste team zich in de voor de beleidsbepaling belangrijke externe invloeden. Het centrale thema hierbij is: met welke externe invloeden zou het bestuur van een in Nederland gevestigde onderneming rekening moeten houden en hoe kunnen concurrentievoordelen worden gecreëerd. De hoofdzaken van de interne processen en de resultaten daarvan worden door de volgende teams ontleend aan de jaarverslagen en de overige gegevens in de informatiemap.

De kwaliteit van de werkstukken wordt in grote mate bepaald door de analyse van de uitgangspositie, zoals weergegeven in schema 9. Meer dan eens bleek het mogelijk om op basis van de uitgangsanalyse en van de toekomstparagraaf in het jaarverslag over het eerste jaar aan te geven op welke punten het ondernemingsbeleid voor de komende jaren zou moeten worden aangepast om de "sterke punten en kansen" uit te buiten en de werking van de "zwakke punten en eventuele risico's" te beperken. Een dergelijke toekomstvisie vormt dan een ideaal uitgangspunt voor de beoordeling van het beleid met betrekking tot de voornaamste functionele activiteiten in de daarop volgende drie of vier jaar en van de bestuurskracht van de ondernemingsleiding.

De deelnemers aan het practicum mogen zelf een keuze maken uit de verschillende beleidsaspecten. Wel wordt aanbevolen in elk geval aandacht te besteden aan de eerste twee onderwerpen van schema 10. De eigen voorkeur komt dan tot uitdrukking in speciale onderdelen van het functionele beleid.

RECONSTRUCTIE BELEID

11

in de periode 1989 tot 1994

einde periode:

**opnieuw in- en extern sterkte/zwakte onderzoek
in welke mate voldaan aan continuïteitseisen
toetsing samenwerkingsvoordelen en nadelen
toetsing "synergie" beloften
vergelijking met andere ondernemingen**

MEEST VOORKOMENDE ONDERWERPEN

12

- ▶ **externe verkenning en sterkte/zwakte onderzoek**
- ▶ **keuze produkt/marktcombinaties**
- ▶ **marktbewerking--merkenbeleid**
- ▶ **concurrentie voor- en nadelen**
- ▶ **personeelsbeleid ---management development**
- ▶ **omgaan met cultuurverschillen**
- ▶ **milieubeleid**
- ▶ **organisatie- en automatiseringsbeleid**

Voor het einde van de vierjaarsperiode wordt de onderneming opnieuw op sterke en zwakke punten beoordeeld. De vergelijking met de uitgangspositie en met het (eventueel) voorgenomen beleid levert nuttige aanknopingspunten voor zinvolle conclusies.

Hier is ook de toetsing aan de continuïteitseisen aan de orde. Met name als het gaat om de vraag in hoeverre aandeelhouders tevreden zijn gesteld lopen de meningen weleens uiteen, vooral als theoretisch beredeneerde rendementseisen niet werden gehaald. De vergelijking met andere ondernemingen in de bedrijfstak, indien mogelijk, vormt het ideale sluitstuk.

Bijzonder interessant worden de analyses, wanneer in de bestudeerde periode intensieve samenwerkingsvormen of zelfs fusies aan de orde zijn geweest. In diverse publikaties zijn de motieven daarvoor opgesomd en zijn de doelstellingen en voordelen van het beoogde samenwerkingsverband aangegeven. In een enkel geval worden ook de te verwachten nadelen vermeld. Het achteraf beoordelen - voor zover mogelijk en aanvaardbaar - vormt een interessant en leerzaam onderwerp, vooral als de onderhandelingen op niets zijn uitgelopen.

Uiteindelijk is het de informatie in de balans en de winst- en verliesrekening die - vergeleken met de beginpositie - het meest concrete beeld geeft inzake de resultaten van het gevoerde beleid. Vooral als deze informatie wordt aangevuld met een overzicht van de in- en uitgaande kasstromen en met gegevens betreffende de personeelssterkte ontstaan uitgebreide analysemogelijkheden.

Soms wordt het de studenten makkelijk gemaakt negatief te oordelen over een bepaald beleidsaspect. Het bestuur vermeldt dan in het bestuursverslag dat meer aandacht besteed gaat worden aan bij voorbeeld: kostenbeheersing, marktwerking, orderperformance, opleiding van personeel, prestatiemeting en bestrijding van fraude. Studenten trekken hieruit - vermoedelijk niet ten onrechte - de conclusie, dat het beleid ten aanzien van genoemde aspecten in het verleden onvoldoende was.

Het totaalbeeld van de circa 130 werkstukken overziend, komen een aantal beleidsthema's als voorkeursoronderwerp naar voren. Ten dele kan dit worden verklaard omdat gevraagd was aandacht te besteden aan bepaalde hoofdthema's. Er is vanzelfsprekend ook de invloed van het studiepakket. Incidenteel is de invloed van perspublicaties duidelijk merkbaar. Schema 12 geeft een beeld van de meest voorkomende onderwerpen.

ONDERBELICHTE ONDERWERPEN

- ▶ externe organisatie keuzemogelijkheden
- ▶ fusieproces
- ▶ off-balance financiering
- ▶ motieven en gevolgen grondslagwijzigingen
- ▶ beoordeling ontwikkeling "financiële gezondheid"

PRACTICUM ERVARING

- ▶ bij gevolgde methode doelstellingen realiseerbaar
- ▶ beschikbare informatie ruim voldoende
- ▶ vele goede analyses van hoofdlijnen
- ▶ vaak extra prestaties: vrijwillig gebruik engelse taal, computer gestuurde presentaties met dia's
- ▶ verschillende bijkomende voordelen

2.5. Practicum ervaring

Het door de deelnemers aan het practicum gekozen studiepakket stelt grenzen aan het beoordelingsvermogen, zodat een aantal aspecten van het ondernemingsbeleid niet of nauwelijks aan de orde komen. Dit geldt o.a. voor het bij sommige ondernemingen belangrijke beschermingsbeleid. Het voorspel en de afwerking van het fusieproces blijken onvoldoende bekend te zijn en verdienen meer aandacht in de hoor- of werkcolleges.

De financieel-economische kennis in de bedrijfskundige variant is bewust geringer dan in de overige bedrijfseconomische varianten. Studenten wordt daarom aangeraden in het keuzepakket in de eindfase alsnog Kosten- en Winstvraagstukken op te nemen. In de praktijk is het van groot belang dat men zich bij beleidsvoorbereiding en uitvoering bewust is van de mogelijke financiële gevolgen. Ook mag worden verwacht dat conclusies kunnen worden getrokken uit de gangbare financiële overzichten. Voor het "lezen van een jaarrekening" wordt op verzoek van deelnemers voor de aanvang van de practicumcyclus een afzonderlijke inleiding gehouden.

In een verplicht parallelpracticum, dat wordt verzorgd door de vakgroep Kosten- en Winstvraagstukken, worden aan de hand van jaarverslagen eveneens beleidsanalyses opgesteld. Hierbij ligt het accent op het onderkennen van de financiële relaties in de jaarrekening en op het kasstroomeffect van bepaalde beleidsdaden.

Vijf jaar practicum overziend met ruim 600 deelnemers en circa 130 werkstukken is mijn conclusie, dat de extern beschikbare informatie ruim voldoende was om de doelstellingen van het practicum te realiseren. Menigmaal was een bij de bespreking van een werkstuk aanwezige vertegenwoordiger van de onderneming verbaasd over de kwaliteit van hetgeen werd gepresenteerd.

Ik dank die bestuursvertegenwoordigers die mij de diverse verslagen en andere nuttige informatie verstrekten en meermalen, soms zelfs als gastheer, bereid waren de presentatie bij te wonen en van commentaar te voorzien.

In het bijzonder dank ik de deelnemers voor hun enthousiasme en inzet. Het zal niet vaak voorkomen dat studenten duidelijk waarneembaar meer doen dan nodig is om de vereiste studiepunten binnen te halen.

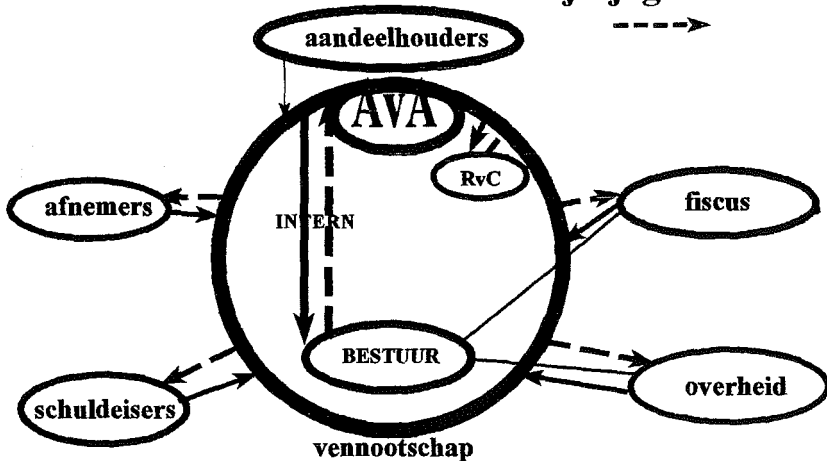
Het organiseren en leiden van het practicum Ondernemingsbeleid was ongetwijfeld één van de prettigste activiteiten in de laatste vijf jaar. Daartoe leverde ook dr Keith Brouthers, gepromoveerd aan de United States International University, een belangrijke bijdrage. Zijn assistentie verklaart tevens waarom soms op eigen initiatief gebruik werd gemaakt van het Engels, zowel bij het uitwerken als bij het presenteren van de opdrachten.

BEOORDELEN ONDERNEMINGSBELEID

van PRACTICUM naar PRAKTIJK

	practicum	praktijk
doelstelling	oefenen	verantwoorden
informatie	4 x jaarverslag ++	1 jaarverslag
door wie?	studenten	A.v.A.
waardering	positief	????????

VERANTWOORDELIJK zijn jegens



AANSPRAKELIJK kunnen worden gesteld door

3. Het gepubliceerde jaarverslag als verantwoordingsmiddel

Voor het beoordelen van de hoofdzaken van het gevoerde beleid beschikten de deelnemers aan het practicum over minstens vier opeenvolgende jaarverslagen.

De vraag is nu in hoeverre het mogelijk is om met de informatie in een enkel jaarverslag op representatieve wijze verantwoording af te leggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders (A.v.A.). Daaraan gekoppeld is de vraag of de verstrekte informatie voldoende is voor het vragen om decharge teneinde niet meer door de vennootschap aansprakelijk te kunnen worden gesteld voor schade als gevolg van het gevoerde beleid.

Sinds de OGEM-affaire in 1984 wordt in toenemende mate aandacht besteed aan bovengenoemde en aanverwante bestuursvraagstukken. Speciale vermelding verdient de in 1994 verschenen publikatie "Bestuur en toezicht: taken, verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden van bestuurders en commissarissen" van mr J.R. Glasz, mr J.A.M. Bos en prof.mr.drs H. Beckman. Dit boek, uitgebracht onder auspiciën van het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (NCD), is naar mijn mening zeer waardevol voor elke bestuurder en commissaris.

Na mijn pensionering als lid van de Raad van Bestuur van de Koninklijke Nedlloyd Groep in 1984 ben ik verschillende malen geconfronteerd met het onderwerp wanbeleid; het eerst als lid van de OGEM-enquêtecommissie. Geleidelijk rezen er ernstige twijfels aan de intrinsieke waarde van de verantwoording en aan de wijze waarop bestuurders zich - soms ten onrechte - ontteden van het risico om aansprakelijk te worden gesteld.

Na bestudering van de voor mij relevante hoofdstukken in genoemde publikatie heb ik mij gesterkt gevoeld in mijn conclusies en heb ik de tekst, welke oorspronkelijk was bedoeld als onderdeel van een rede bij de aanvaarding van het hoogleraarsschap, met betrekking tot het onderwerp decharge enigszins aangepast.

3.1. Bestuursverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid

De schets in schema 16 beoogt enkele belangrijke relaties weer te geven betreffende verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor een niet-structuur vennootschap en haar bestuur. In het maatschappelijk verkeer is het de vennootschap, die optreedt als contractpartner of uitvoerder van wettelijke regels, daarbij vertegenwoordigd door het bestuur. Het is dan de vennootschap die gehouden is de verplichtingen na te komen jegens afnemers, leveranciers, financiers, fiscus en andere overheidsinstellingen. De verantwoordelijkheid hiervoor en de verantwoordingsplicht berusten weliswaar bij de vennootschap, doch de uitwerking hiervan vormt een onderdeel van de bestuurstaak. Het niet naar behoren uitoefenen van dit belangrijke bestuursaspect kan in bepaalde gevallen bestuurders persoonlijk raken in de vorm van het aansprakelijk kunnen worden gesteld voor

VERANTWOORDING AFLEGGEN

- ▶ **niet specifiek wettelijk geregeld**
- ▶ **wel informatieverplichting tegenover algemene vergadering van aandeelhouders**
- ▶ **feitelijk alleen van belang indien aandeelhouders geen invloed kunnen uitoefenen op beleid en/of toezicht**

INTERNE AANSPRAKELIJKHEID

**vennootschap kan bestuur aansprakelijk stellen voor
schade**

**als gevolg van verwijtbaar "niet naar behoren beheren
en besturen"**

geleden schade.

Behalve een reeks externe relaties met aansprakelijkheidsrisico's gelden voor bestuur en toezicht ook relaties binnen de vennootschap, waarbij nu de A.v.A. de vennootschap vertegenwoordigt.

Met het aanvaarden van zijn benoeming neemt een bestuurder de verplichting op zich de hem opgedragen taken naar behoren uit te voeren en daarvoor verantwoordelijk te zijn. Zowel de wet als de statuten geven daarbij slechts twee hoofdactiviteiten aan: besturen en vertegenwoordigen. Soms vermelden de statuten de verplichting een bestuurs- of beheerreglement op te stellen dat door commissarissen moet worden goedgekeurd. Merkwaardig is dat de taakomschrijving voor commissarissen iets ruimer is en dat commissarissen bij het uitoefenen van het toezicht zich moeten richten op het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Het ontbreken van nadere omschrijvingen in wet en statuten maakt een objectieve beoordeling van bestuur en toezicht onmogelijk. Indien beoordeling toch noodzakelijk is moet een beroep worden gedaan op aan de praktijk ontleende bestuursmodellen. Prof. Beckman komt in genoemde publikatie tot drie belangrijke bestanddelen: leiding en organisatie, vermogensbeheer en bestuurlijke zorgplicht. Met de verplichting al het mogelijke te doen voor de instandhouding van de onderneming komt dit in grote lijnen overeen met de formuleringen in de schema's 7 en 8.

Er zijn geen wettelijke voorschriften betreffende het afleggen van verantwoording: ook statuten bevatten hiervoor doorgaans geen bepalingen. Daarentegen bestaat wel de verplichting aan de A.v.A. bepaalde informatie te verstrekken, waarbij mag worden aangegeven welke informatie wordt gewenst. Het bestuur heeft het recht informatie te weigeren indien het belang van de onderneming geschaad zou kunnen worden. Ook om technische redenen zal nimmer het totale beleid in de verantwoording kunnen worden betrokken en is beperking tot hoofdzaken vereist.

De informatie aan de A.v.A. wordt geacht het karakter van verantwoording te hebben. Bij die vennootschappen waar bestuurders tevens enig aandeelhouder zijn, zoals bij de meeste kleine en middelgrote vennootschappen, degradeert dan de informatievoorziening aan de A.v.A. tot het wettelijk vereiste minimum.

Zolang er sprake is van behoorlijk bestuur en toezicht, te oordelen naar algemeen in de bedrijfstak gangbare vormen en normen en geldende omstandigheden, vormt het periodiek afleggen van verantwoording in de vorm van het presenteren van een jaarverslag aan de A.v.A. ter vaststelling dan wel ter goedkeuring, een onschuldig gebeuren.

Indien echter door verwijtbaar niet naar behoren besturen, beheren of vertegenwoordigen schade wordt berokkend aan de vennootschap, moet het bestuur niet alleen rekening houden met mogelijke disciplinaire gevolgen, doch ook met de mogelijkheid door de vennootschap voor deze schade aansprakelijk te worden gesteld.

DECHARGE

- ▶ niet wettelijk geregeld
- ▶ voor interne aansprakelijkheid geregeld in statuten
- ▶ A.v.A. vertegenwoordigt vennootschap
- ▶ vaak koppeling aan vaststelling/goedkeuring door A.v.A.
- ▶ aantasting reputatie en risico van ontslag blijven

VOORBEELDEN uit STATUTEN

**GOEDKEURING JAARREKENING ZONDER
VOORBEHOUD** strekt tot decharge voor het beheer en voor
commissarissen voor het toezicht daarop.....**VOORZOVER
DAT BEHEER UIT DE JAARREKENING BLIJKT.**

**Goedkeuring van de jaarrekening strekt tot DECHARGE
ZONDER VOORBEHOUD van.....**

3.2 Decharge

Behalve met het intern door de vennootschap aansprakelijk kunnen worden gesteld, moeten bestuur en toezicht ook rekening houden met de externe mogelijkheden daartoe. Deze aansprakelijkheid kan voortkomen uit: contractueel
X aanvaarde aansprakelijkheid, rechtstreekse wettelijke aansprakelijkheid voor bepaalde schulden en voor schade voortvloeiend uit onrechtmatige daad of misleidende informatie. Het totaalbeeld is op het eerste gezicht afschrikwekkend, doch stelt bij behoorlijke taakvervulling weinig voor en maant hoogstens tot extra voorzorg om ook "ongelukjes" zoveel mogelijk te voorkomen.

Het is begrijpelijk dat bestuurders er naar streven het toch altijd bestaande risico van aansprakelijkstelling te beperken. Dit kan geschieden door aan de tot
X aansprakelijkstelling bevoegde partij te verzoeken van het recht tot verhaal afstand te doen door kwijting of decharge.

Een dergelijk verzoek kan alleen worden gedaan met betrekking tot de interne aansprakelijkheid. Deze decharge moet dan worden verleend door de vennootschap, daartoe meestal vertegenwoordigd door de A.v.A. Ook komt het voor dat
X een bestuurslid kwijting vraagt bij tussentijds vertrek of bij afronding van een specifiek project.

Schema 20 geeft weer hoe het collectief verlenen van decharge in de praktijk veelvuldig wordt geregeld. In het eerste voorbeeld betreft het een algemene kwijting passend bij het in de A.v.A. aan de orde komend beleid. Deze formulering geeft geen kwijting voor de gevolgen van bewust of onbewust niet aan de orde gestelde beleidsdaden. Dit vormt, gezien de technische onmogelijkheid het totale beleid in beeld te brengen, een ernstige beperking van de werking. Ook kan men zich afvragen welke beleidsdaden en gevolgen daarvan in de verstrekte informatie herkenbaar en beoordeelbaar zijn. Bij het tweede voorbeeld geldt die beperking niet en gaat het om volledige kwijting.

Bijzondere aandacht vraagt het statutair gelijkstellen van het goedkeuren van de jaarrekening aan het verlenen van decharge. Dit merkwaardige verschijnsel en de zeer geringe waarde van de decharge worden in genoemde NCD-publikatie uitvoerig behandeld. Aanbevelenswaardig is ook het artikel van prof.mr.drs H. Beckman in het mei-nummer 1994 van het TVVS Maandblad voor ondernemingsrecht en rechtspersonen, getiteld: "De mythe van de decharge". Na de bespreking van de betekenis van het publikatiejaarverslag als informatiebron voor het gevoerde beleid wordt op het onderwerp decharge teruggekomen.

PUBLIKATIEJAARVERSLAG

21

bericht van RvC

meerjarenoverzicht belangrijke kengetallen

bestuursverslag met toekomstvisie

wettelijk geregeld

jaarrekening = balans + winst- en verliesrekening + toelichting

overige gegevens

organisatieschema met vermelding topfunctionarissen

WETTELIJKE REGELS

22

"BESTUURSVERSLAG"

(wettelijke benaming JAARVERSLAG)

- ▶ **getrouw beeld toestand op balansdatum en gang van zaken gedurende boekjaar**
- ▶ **mededeling verwachte gang van zaken investeringen, financiering, personeelsbezetting**
- ▶ **aandacht omstandigheden ontwikkeling omzet en rentabiliteit**
- ▶ **werkzaamheden onderzoek en research**
- ▶ **invloed bijzondere gebeurtenissen op verwachtingen**

3.3. Het gepubliceerde jaarverslag

Schema 21 geeft een schets van een veel voorkomende inhoudsopgave, waarbij is aangegeven voor welk deel wettelijke regels gelden.

Voor het bestuursverslag, wettelijk aangeduid als jaarverslag in tegenstelling tot jaarrekening, gelden slechts een beperkt aantal regels. Deze zijn algemeen geformuleerd en laten veel interpretatieruimte.

De vereiste mededelingen zoals samengevat in schema 22 betreffen niet alleen de gang van zaken in de verslagperiode, doch ook de naaste toekomst. Wettelijk is geen prognose of indicatie vereist van het te verwachten resultaat van de komende periode. Indicatie van de werking van de belangrijkste externe factoren is voldoende. Aandeelhouders en overige bij de ontwikkeling van het resultaat belanghebbende personen verwachten van bestuurders echter een betrouwbare prognose van het resultaat, wetend dat bij goed management interne plannen of begrotingen bestaan. De praktijk leert dat de externe omstandigheden belangrijk kunnen afwijken van de veronderstelde. Gezien de risico's en mogelijke externe aansprakelijkstelling voor schade als gevolg van misleidende indicaties kiezen vele besturen voor afwachten tot de A.v.A. of nog later. Ook kan worden betwijfeld of er met het geven van resultaatprognoses wel ondernemingsbelangen in het geding zijn.

In het algemeen kan worden geconstateerd dat de meeste ter beurse genoteerde ondernemingen in het bestuursverslag een ruime interpretatie geven aan het eerste punt van schema 22. In mindere mate geldt dat voor de andere punten. De accountant ziet er op toe dat het jaarverslag niet in strijd is met de jaarrekening.

Van belang is op te merken dat het bestuursverslag slechts ondertekend wordt door die bestuursleden, die bij het opmaken van het verslag in functie zijn. De bijdrage van de commissarissen beperkt zich tot goedkeuring, zonder dat dit leidt tot mede ondertekenen. Vaak is de tekst wanneer deze met commissarissen wordt besproken, na aan de accountant te zijn voorgelegd, reeds bij de drukker met uitzondering van de toekomstparagraaf.

Van groot belang voor het reconstrueren en beoordelen van tal van beleidsaspecten is het (vrijwillig) publiceren van meerjarige reeksen van belangrijke financiële cijfers en relaties, vooral indien voor de betreffende jaren de zelfde grondslagen en methoden zijn aangehouden. Dit is echter niet altijd het geval. De analyse vereist dan uiterste voorzichtigheid en, voor zover mogelijk, aanpassing van de cijfers. Dit vergt tijd en kennis.

De mededelingen van de raad van commissarissen stellen doorgaans niet veel voor en geven zelden inzicht in het uitgeoefende toezicht.

WETTELIJKE REGELS JAARREKENING

23

- ▶ balans + w/v rekening + toelichting moeten zodanig inzicht geven, dat verantwoord oordeel omtrent vermogen en resultaat mogelijk is
- ▶ volgens normen aanvaardbaar beschouwd in maatschappelijk verkeer
- ▶ getrouw, duidelijk en stelselmatig beeld
- ▶ voorschriften waardering, resultaatbepaling en presentatie; aanvullen en afwijken indien nodig voor inzicht
- ▶ wijzigen slechts om gegronde redenen

OPMAKEN JAARREKENING

24

- ▶ bestuur bepaalt welke aanvaardbare grondslagen
- ▶ keuze bepalend voor getrouwe beeld
- ▶ er zijn verschillende getrouwe beelden
- ▶ wijzigen en aanvullen komt veel voor
- ▶ effect is meestal "beter inzicht" in een "fraaiere" vermogen en resultaat
- ▶ ondertekening door bestuur en R.v.C.

3.4. De jaarrekening

De informatie in de jaarrekening dient een zodanig inzicht te verschaffen dat een verantwoord oordeel mogelijk is omtrent vermogen en resultaat. Het gaat hierbij om belangrijke financiële gegevens aan begin en einde van de verslagperiode en om belangrijke financiële prestaties in de betreffende periode. Voor hen die de jaarrekening kunnen en willen lezen is er doorgaans een schat aan informatie.

De keuze van de grondslagen is bepalend voor de grootte van tal van bedragen in de balans en de winst- en verliesrekening. Alleen door naar de in de toelichting vermelde grondslagen te kijken en naar de vermelding van de niet in de opstellingen opgenomen elementen verkrijgt men de informatie om een eigen oordeel te vellen.

In de afgelopen dertig jaar heb ik vele malen op managementcursussen het onderwerp "Conclusies trekken uit de jaarrekening" mogen behandelen. Ik kon daarbij niet nalaten het uiterlijk belang van de financiële overzichten te vergelijken met persoonlijke foto's. Een jonge dame heeft pasfoto's nodig. Pas bij de derde serie, na het wegwerken van enkele pukkels en bijwerken van lippen en ogen, zijn de foto's geschikt voor het door haar voorgenomen gebruik. Toch gaven ook de exemplaren van de eerste twee series een getrouw beeld conform de aan een pasfoto gestelde eisen.

Elke beleidsdaad, welke een in- of uitgaande geldstroom tot gevolg heeft of daartoe aanleiding geeft, veroorzaakt een reactie in de financiële overzichten. Dit betekent dat wijzigingen van voldoende omvang kunnen worden gekoppeld aan specifieke beleidsdaden. Aldus kunnen belangrijke beleidsaspecten worden gereconstrueerd, gelijk jachtopzieners aan de prenten in het zand kunnen zien van welk dier de afdrukken afkomstig zijn en hoe vers ze zijn. Het door veel ter beurze genoteerde ondernemingen vrijwillig aan de jaarrekening toegevoegde kasstromenoverzicht bevordert dit inzicht in belangrijke mate, met name wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen echte en onechte kasstromen. Indien in een dergelijk overzicht aansluiting wordt gezocht bij balans en winst- en verliesrekening kan tevens het effect van grondslagwijzigingen worden beoordeeld.

Opvallend is de toenemende frequentie van grondslagwijzigingen. Oordelend op basis van eigen ervaring gaat het overwegend om het verkrijgen van een gunstiger beeld, dat men dan de kwalificatie geeft van "beter inzicht" en "van betere vergelijkbaarheid met andere ondernemingen". In wezen heeft deze "window dressing" alleen effect bij de ondeskundige en oppervlakkige lezers. Deskundige analisten en attente financiers laten zich niet verleiden en verdiepen zich meer in de motieven dan in de effecten.

Het zou naar mijn mening aanbeveling verdienen in de accountantsverklaring duidelijk te stellen, dat het in de jaarrekening getoonde getrouwe beeld behoort bij de door het bestuur gehanteerde grondslagen en dat deze volgens normen in het maatschappelijk verkeer aanvaardbaar worden geacht.

BELEID en JAARREKENING

- ▶ **jaarrekening is produkt van:**
 - **gevoerd beleid voorzover dat heeft geleid tot gerealiseerde en nog te realiseren "kasstromen"**
 - **gekozen grondslagen**
- ▶ **ondernemingsbeleid voorgaande jaren bepaalt mede beeld, soms zelfs dominant**
- ▶ **tal van andere resultaten komen niet tot uitdrukking in jaarrekening**

JAARREKENING en DECHARGE

- ▶ **jaarrekening boekjaar in beperkte mate bruikbaar**
- ▶ **mogelijk misbruik door A.v.A.**
- ▶ **hoe te handelen bij falend bestuur en correct toezicht?**

3.5. Jaarrekening, beleidsbeoordeling en betekenis van decharge

Hoewel de jaarrekening veel nuttige informatie bevat om aan de hand van financiële gegevens belangrijke onderdelen van het gevoerde beleid te reconstrueren en te beoordelen, zijn er ook aanzienlijke beperkingen. In schema 25 zijn er slechts drie genoemd. De conclusie moet dan ook luiden, dat één enkele jaarrekening als informatiebron ontoereikend is voor een representatief beeld van het in de verslagperiode gevoerde ondernemingsbeleid. Door de wetgever is ook niet beoogd de jaarrekening aan deze doelstelling te laten voldoen. Inzicht moet worden verschaft in de resultaten van het gevoerde beleid, voorzover waarneembaar in balans en winst- en verliesrekening. De beleidsinformatie vormt het hoofdthema in het bestuursverslag.

De wijze waarop bij veel ondernemingen de A.v.A. wordt gedwongen decharge te verlenen wordt in steeds grotere mate veroordeeld.

Ten aanzien van de decharge kan men zich ook afvragen welke waarde daaraan kan worden toegekend. Blijven de gevolgen van het veroorzaken van schade door verwijtbaar onbehoorlijk bestuur en beheer inderdaad beperkt tot ontslag en aantasting van goede reputatie?

Betreft de decharge alleen het in de A.v.A. aan de orde gekomen beleid, dan is de werkingssfeer per definitie beperkt en rijst de vraag wat wel en wat niet aan de orde is gekomen. Bij algehele decharge vervalt deze problematiek en komt daarvoor in de plaats wat de gevolgen kunnen zijn van geschonden vertrouwen. De A.v.A. moet er van uitgaan dat ook in het niet aan de orde gesteld beleid geen sprake is van verwijtbaar beleid met schadelijk gevolgen.

In het eerder vermelde artikel van prof. Beckman wordt uitvoerig ingegaan op de beperkte werkingssfeer en de verschillende mogelijkheden om verleende interne decharge aan te tasten. Met zijn toestemming citeer ik enkele conclusies:

"Decharge helpt nooit tegen externe aansprakelijkheid, maar wellicht tegen interne aansprakelijkheid. Echter, de decharge die door verzwijging van essentiële informatie dan wel door misleiding tot stand kwam, geeft geenszins dekking voor hetgeen verzwegen is of waaromtrent is misleid".

"Voor zover aan decharge op de grondslag van de jaarrekening enige betekenis toekomt, bestaat nog de mogelijkheid dat de verleende decharge in rechte wordt aangetast of dat een beroep op de verleende decharge in rechte wordt verworpen. In geval van faillissement kan de curator aan het verleende decharge voorbijgaan".

"Aldus resteert maar één conclusie: decharge als beschermingsmiddel tegen aansprakelijkheid is een mythe, een spookbeeld dat thuis hoort in de fabeltjeskrant".

Ik onderschrijf deze conclusies en beveel van harte aan kennis te nemen van eerder vermelde publikaties.

CONCLUSIES ten aanzien van DECHARGE

- ▶ "vragen" heeft karakter van afdwingen
- ▶ grondslag is ontoereikend
- ▶ werking zeer beperkt, andere gevolgen blijven

- ▶ bij een "naar vermogen behoorlijk beheer, bestuur en toezicht" kan worden afgezien van decharge

AANBEVELINGEN betreffende VERANTWOORDING

- ▶ in bestuursverslag meer aandacht voor wijzigingen in beleid
- ▶ bestuursverslag in A.v.A. nader toelichten in historisch perspectief
- ▶ meer aandacht voor effect grondslagwijzigingen in meerjarenoverzicht en uitbreiding met meerjaren kasstromenoverzicht
- ▶ van R.v.C. verslag van aard en omvang uitgeoefend toezicht en verklaring dat de beleidsbeschrijving in verslag van bestuur representatief is

3.6. Conclusies en aanbevelingen

Uitgaande van een "behoorlijk bestuur en toezicht" zou op de A.v.A. zonder bezwaar kunnen worden afgezien van het vragen om decharge. Dit zou een positief element zijn in de verhouding tot aandeelhouders en het zelfvertrouwen van het bestuur een concrete vorm geven. De negatieve publiciteit van vragen om of zelfs afdwingen van decharge zal door de aandacht, die aan dit onderwerp is en nog zal worden geschonken, ongetwijfeld toenemen en kunnen overgaan in argwaan; waarom vraagt het bestuur erom als het toch niet werkt?

Bij die ondernemingen waar decharge statutair geregeld is, zou de aanbeveling van het NCD kunnen worden gevolgd door afzonderlijk goedkeuring te vragen van het jaarverslag en van de jaarrekening en de decharge nadrukkelijk te beperken tot de aan de orde gestelde beleidsonderwerpen. Te overwegen valt het bestuur te laten verklaren geen gebruik te zullen maken van de statutaire koppeling.

Uit hetgeen in deze presentatie aan de orde is gesteld zijn enkele aanbevelingen af te leiden.

Daar de informatie in één enkel bestuursverslag en jaarrekening om meerdere redenen beperkt is, vereist het verantwoording afleggen voor het gevoerde beleid een bredere basis. Dit is zonder veel extra inspanning, kosten en tijd mogelijk door meer de aandacht te vestigen op beleidswijzigingen en door behandeling van beleid en resultaten in een meerjarenperspectief te plaatsen. Geschiedt dit in de A.v.A. dan worden aanwezige aandeelhouders beloond voor hun belangstelling.

Ook kan worden gepleit voor minder aandacht aan de jaarrekening. Wat valt daar eigenlijk nog aan goed te keuren? De accountant heeft verklaard dat het geschetste financiële beeld getrouw is en dat de door het bestuur gehanteerde grondslagen (ook nadat deze zijn aangepast) maatschappelijk aanvaardbaar zijn. Bovendien heeft bij structuurvennootschappen de raad van commissarissen de jaarrekening vastgesteld. De A.v.A. zou zich kunnen concentreren op de motieven van eventuele grondslagwijzigingen en op de winstbestemming. Gezien het effect van de meeste grondslagwijzigingen hoeft het bestuur niet bang te zijn voor verzet van aandeelhouderszijde.

Van bijzonder belang acht ik de aanbeveling het verslag van de raad van commissarissen meer inhoud te geven door niet alleen verslag uit te brengen over het uitgeoefende toezicht, maar tevens te verklaren dat het door het bestuur geschetste beeld van het gevoerde beleid representatief is. Dit gaat verder dan de aanbeveling van het NCD.

Tenslotte lijkt het mij nuttig gevolg te geven aan de wens van vele analisten (en studenten) het kasstromenoverzicht niet alleen die naam waardig te maken, doch tevens te helpen bij het samenstellen van meerjaren overzichten door deze in het publikatiejaarverslag op te nemen.

4. Slotopmerkingen

Halverwege deze presentatie heb ik reeds diegenen bedankt die het organiseren van het practicum Ondernemingsbeleid mogelijk maakten door het verstrekken van informatie. De studenten bedankte ik voor de bijzondere wijze waarop zij het practicum inhoud gaven.

Nu aan het einde van mijn presentatie dank ik de collega's Keuning en Eppink voor hun willig oor en voor hun adviezen. Aan de overige leden van de vakgroep Bedrijfskunde bied ik mijn verontschuldiging aan voor het te geringe contact.

Niet onvermeld mag blijven dat de organisatie van deze middag in handen was van de pedel, de heer Verhoeff en de secretaresse van de vakgroep, mevrouw Berends. Mijn waardering voor de kordate en deskundige aanpak. Dit geldt ook voor de medewerkers van de Audiovisuele Dienst voor de fraaie wijze waarop zij mijn oorspronkelijke dia's bewerkten en hier vanmiddag presenteerden.

Het Bestuur van Het Vrije Universiteitsfonds en van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie dank ik voor het in mij gestelde vertrouwen. Het eerste deel van mijn presentatie had het karakter van het afleggen van verantwoording voor de door u aan mij opgedragen taak, gemengd met een vleugje publiciteit voor de bedrijfskundige economie. Deze verantwoording mag niet worden opgevat als inleiding tot een verzoek om decharge. Mijn presentatie was daartoe te onvolledig en te subjectief. Bovendien is de universitaire wereld tot nu toe verschoond gebleven van verlening van decharge op oneigenlijke gronden.

In het tweede deel van hetgeen vanmiddag aan de orde kwam werd aandacht gevraagd voor aansprakelijkstelling en schade. Ik hoop er in de komende jaren in te slagen aanzienlijke schade te veroorzaken zonder dat er sprake is van verwijtbaar gedrag, zodat ik niet aansprakelijk kan worden gesteld.

Dit kan door langer te leven dan door de pensioenfondsen is aangenomen bij de berekening van hun voorzieningen. Om aan dit nobele streven een extra cachet te geven, stel ik het bijzonder op prijs met velen van u de contacten te mogen blijven onderhouden.

Tenslotte dank ik u hier in de aula voor uw aanwezigheid. Ik hoop dat in de presentatie voor een ieder een onderwerp aan de orde is gekomen, dat u aansprak en bij vele genodigden herinneringen oproept aan vroegere contacten.

Dank u voor uw aandacht.



VU Boekhandel / Uitgeverij Amsterdam
ISBN 90 - 5383 - 359 - 5